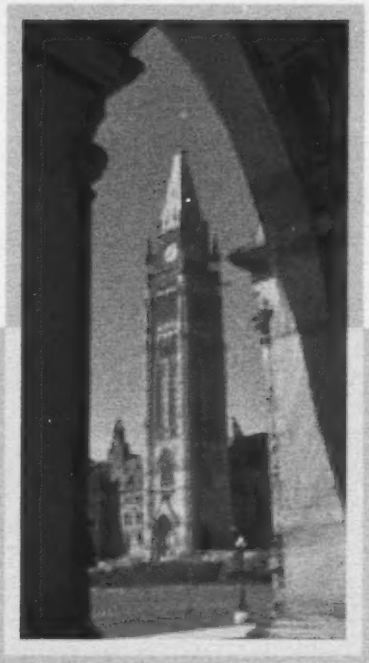


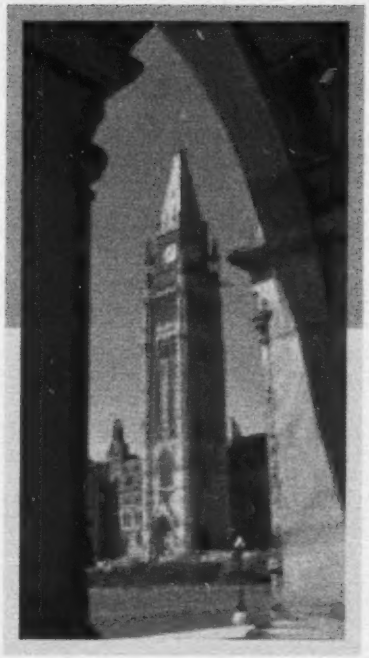
Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration du Conseil des arts du Canada

Rapport de l'auditeur indépendant

Examen spécial — 2018

Bureau du vérificateur général du Canada

Office of the Auditor General of Canada



Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration du Conseil des arts du Canada

Rapport de l'auditeur indépendant

Examen spécial — 2018

Bureau du vérificateur général du Canada

Office of the Auditor General of Canada

Qu'est-ce qu'un examen spécial?

Les examens spéciaux des sociétés d'État constituent une sorte d'audit de performance. Le vérificateur général audite la plupart des sociétés d'État, mais pas toutes.

La portée des examens spéciaux est définie dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés, que sa gestion des ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace.

La section À propos de l'audit, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le vérificateur général du Canada, 2018.

N° de catalogue FA3-139/2018F-PDF
ISBN 978-0-660-26228-4

Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Le 4 mai 2018

Au Conseil d'administration du Conseil des arts du Canada

Mesdames, Messieurs,

Nous avons réalisé l'examen spécial du Conseil des arts du Canada conformément au plan présenté au Comité d'audit du Conseil d'administration le 20 avril 2017. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci joint.

De plus, nous présenterons le rapport au Parlement peu de temps après qu'il aura été rendu public par le Conseil des arts du Canada.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la société d'État pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies tout au long de l'examen.

Veuillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Dusan Duvnjak, CPA, CMA, MBA
Directeur principal

Table des matières

Introduction 1

Information générale 1

Objet de l'audit 1

Constatations, recommandations et réponses 3

Méthodes de gestion organisationnelle 3

La Société disposait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle, mais le secteur de l'atténuation des risques comportait des faiblesses 3

Gestion des programmes de subvention des arts 9

La Société disposait de bonnes méthodes de gestion de ses activités de subvention, et elle a pu tirer des leçons des faiblesses de ses anciens programmes de subvention 9

Conclusion 16

À propos de l'audit 17

Tableau des recommandations 21

Introduction

Information générale

Rôle et mandat

1. Le Conseil des arts du Canada est une société d'État fédérale établie en vertu de la *Loi sur le Conseil des Arts du Canada*. Il rend compte de ses activités au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien. La Société a pour mandat de favoriser et de promouvoir l'étude et la diffusion des arts ainsi que la production d'œuvres d'art. La Société offre une gamme de subventions, de prix et de services aux artistes et aux organismes artistiques canadiens, notamment dans le domaine de la musique, du théâtre, de la création littéraire et de l'édition, des arts visuels, de la danse et des arts médiatiques.

Environnement commercial et opérationnel de la Société

2. La source principale de fonds de la Société est le gouvernement du Canada, qui lui a fourni 222,6 millions de dollars en crédits parlementaires au cours de l'exercice 2016-2017. D'autres sources de fonds comprennent les revenus de placement et la location d'œuvres d'art. La Société atteint ses objectifs principalement par l'octroi de subventions aux artistes et aux organismes artistiques, qui totalisaient 185,0 millions de dollars pour l'exercice 2016-2017.

3. Au cours de l'exercice 2017-2018, dans le cadre d'une transformation importante, la Société a lancé de nouveaux programmes de subvention, en nombre moins élevé que les programmes antérieurs mais d'une portée accrue et visant chacun de nombreuses disciplines. Cette transformation (décrite au paragraphe 28) a amené la restructuration des unités de travail, l'embauche de personnel et la conception de nouveaux outils fondés entre autres sur la technologie de l'information, comme un portail en ligne pour les demandes de subvention.

4. La transformation coïncide avec le doublement des crédits parlementaires annuels de la Société, qui, selon le budget de 2016, passent d'environ 182 millions de dollars pour l'exercice 2015-2016 à 362 millions de dollars d'ici l'exercice 2020-2021.

Objet de l'audit

5. Notre examen visait à déterminer si les moyens et les méthodes du Conseil des arts du Canada que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficience et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

6. De plus, aux termes de l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous devons exprimer une opinion, à savoir si, compte tenu des critères établis, il y avait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Un défaut grave est signalé lorsque les moyens et méthodes examinés n'ont pas satisfait aux critères établis. Cela donne alors lieu à une constatation selon laquelle la Société pourrait ne pas avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficience et économie et que ses activités sont menées avec efficacité.

7. En nous fondant sur notre évaluation des risques, nous avons sélectionné les moyens et méthodes dans les secteurs suivants :

- les méthodes de gestion organisationnelle;
- la gestion des programmes de subvention des arts.

Les moyens et méthodes sélectionnés et les critères appliqués pour les évaluer sont présentés dans différentes pièces tout au long du rapport.

8. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 17 à 20), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

Constatations, recommandations et réponses

Méthodes de gestion organisationnelle

La Société disposait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle, mais le secteur de l'atténuation des risques comportait des faiblesses

Message général ➔

9. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes efficaces en matière de gestion organisationnelle. Toutefois, il y avait des faiblesses dans le secteur de l'atténuation des risques. Par exemple, la Société avait décelé des faiblesses dans le soutien que la fonction de technologie de l'information apportait aux activités, notamment l'absence de cadre de gestion de projet pour la conception de nouveaux outils. Même si la Société avait commencé à prendre des mesures correctives, elle n'avait pas encore créé de plan détaillé pour rectifier les faiblesses. Nous avons aussi constaté que la Société n'avait pas de plan de continuité des activités exhaustif et à jour.

10. Cette constatation est importante parce que la Société compte sur de saines méthodes de gestion organisationnelle pour mener ses activités avec efficience et efficacité. De bonnes pratiques liées à la technologie de l'information demeureront essentielles pour réduire les risques, en particulier puisque la Société met en œuvre des outils pour l'aider à gérer ses nouveaux programmes de subvention avec efficience et à soutenir sa stratégie d'entreprise globale liée à la hausse des crédits parlementaires au cours des prochaines années. De plus, comme aucune organisation n'est à l'abri des interruptions majeures, par exemple une panne d'électricité ou la défaillance grave d'un système, il importe que la Société corrige les faiblesses décelées dans son plan de continuité des activités.

11. Notre analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la gouvernance de la Société;
- la planification stratégique, ainsi que la mesure et la surveillance du rendement et les rapports connexes;
- la gestion des risques.

Contexte

12. Le Conseil d'administration est chargé d'assurer la gestion globale de la Société et de veiller à ce que celle-ci s'acquitte de son mandat. Il compte jusqu'à 11 membres, tous nommés par le **gouverneur en conseil**. Le Conseil est appuyé par le Comité de l'audit et des finances, le Comité de gouvernance et de sélection et le Comité de placements.

Recommandations

13. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 22 et 23.

Analyse à l'appui de cette constatation

14. **La gouvernance de la Société** — Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes efficaces en matière de gouvernance organisationnelle (voir la pièce 1).

Pièce 1 La gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Indépendance du Conseil d'administration	Le Conseil d'administration a fonctionné de manière indépendante.	• La politique de gouvernance de la Société établissait l'indépendance du Conseil d'administration à l'égard de la gestion quotidienne des activités. • Le Conseil a tenu régulièrement des réunions à huis clos sans la présence des membres de la direction. • Les membres du Conseil ont rempli chaque année une déclaration de conformité à la politique sur les conflits d'intérêts de la Société, qui résumait aussi les exigences de la *Loi sur les conflits d'intérêts*.	✓

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

– Ne satisfait pas aux critères

Gouverneur en conseil — Le gouverneur général, sur recommandation du Cabinet, agit à titre d'organe exécutif officiel conférant un caractère juridique aux décisions du Cabinet qui doivent avoir force de loi.

Pièce 1 La gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Établissement d'une orientation stratégique	Le Conseil d'administration a établi une orientation stratégique.	• Le Conseil d'administration a participé à la formulation du plan stratégique de la Société, conformément à la politique de gouvernance de la Société. • Le Conseil a activement participé à la définition des objectifs annuels de rendement du chef de la direction de la Société, et ces objectifs étaient harmonisés avec l'orientation stratégique de la Société.	✓
Surveillance par le Conseil d'administration	Le Conseil d'administration a rempli son rôle de surveillance de la société d'État.	• Le Conseil d'administration a examiné les rapports d'activité qui lui étaient soumis régulièrement par les divisions opérationnelles de la Société. Le Conseil a régulièrement posé des questions à la direction. • Le Comité de l'audit et des finances du Conseil a examiné les risques clés recensés par la Société et la cote associée à ceux-ci. • La Société possédait une fonction d'audit interne qui rendait compte au Comité de l'audit et des finances du Conseil. Il y avait une planification des audits fondée sur les risques; les progrès de la direction quant aux recommandations d'audit faisaient l'objet d'une surveillance. • Le Conseil a évalué le rendement du chef de la direction par rapport aux objectifs qui avaient été fixés avec la participation du Conseil. • Le Conseil a procédé à une auto-évaluation.	✓
Nomination et compétences des membres du Conseil d'administration	Les membres du Conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.	• Le Conseil d'administration a établi un profil des compétences, des connaissances et de l'expertise dont il avait besoin, et a communiqué ces informations au ministère du Patrimoine canadien pour éclairer les processus de nomination. • Même si le Conseil a déjà fonctionné avec cinq membres, ce nombre est ensuite passé à dix, après des nominations, des renouvellements de mandat et l'expiration d'un mandat. • La Société a élaboré et offert aux nouveaux membres du Conseil un programme d'orientation.	✓

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

– Ne satisfait pas aux critères

15. **La planification stratégique, ainsi que la mesure et la surveillance du rendement et les rapports connexes** — Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes efficaces pour assurer une planification stratégique ainsi que pour mesurer et surveiller son rendement et en faire rapport (voir la pièce 2).

Pièce 2 La planification stratégique, ainsi que la mesure et la surveillance du rendement et les rapports connexes : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Processus de planification stratégique	La Société avait un cadre pour définir son plan et ses objectifs stratégiques.	• La préparation du plan stratégique de la Société, qui comprenait ses objectifs stratégiques, était appuyée par un plan de travail bien défini. • La Société a défini une orientation stratégique qui était conforme à son mandat et à ses autorisations énoncés dans sa loi habilitante. • La Société a consulté diverses parties prenantes externes lors de la préparation de son plan stratégique.	✓
Mesure du rendement	La Société a établi des indicateurs de rendement qui appuient l'atteinte des objectifs stratégiques.	• La Société a établi des indicateurs de rendement pour évaluer l'atteinte des objectifs de son plan stratégique de 2016-2021. • En 2017, la Société a établi des politiques décrivant les normes, les processus, les rôles et les responsabilités en matière de mesure du rendement et d'évaluation de programmes.	✓
Surveillance du rendement et rapports connexes	La Société a surveillé les progrès réalisés par rapport à ses objectifs stratégiques et en a rendu compte.	• Les divisions opérationnelles ont régulièrement présenté des rapports sur les activités actuelles et futures au Comité exécutif de gestion de la Société. • La Société a régulièrement surveillé les progrès relatifs à la mise en œuvre de ses nouveaux programmes de subvention, qui devaient être le principal moyen utilisé pour atteindre ses objectifs stratégiques. • La Société a publié ses résultats en regard de ses objectifs stratégiques dans son rapport annuel de 2016-2017. • La Société a tenu une assemblée publique annuelle en janvier 2017.	✓

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

− Ne satisfait pas aux critères

16. **La gestion des risques** — Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes efficaces pour l'identification, l'évaluation et la surveillance des risques et la communication de rapports connexes. Toutefois, nous avons constaté des faiblesses dans le secteur de l'atténuation des risques (voir la pièce 3).

Pièce 3 La gestion des risques : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Identification et évaluation des risques	La Société a identifié et évalué les risques liés à l'atteinte de ses objectifs stratégiques.	• La Société a établi un cadre de gestion des risques. • La Société a identifié et évalué les risques clés.	
Atténuation des risques	La Société a défini et pris des mesures pour atténuer les risques.	• La Société a défini des mesures pour atténuer les risques clés et identifié les responsables de leur gestion, au moyen de la préparation de modèles de rapports sur les risques. **Faiblesses** • La Société avait commencé à prendre des mesures pour gérer les risques liés à la fonction de technologie de l'information, mais elle devait encore élaborer et mettre en œuvre des plans pour atténuer ces risques de façon efficace. • La Société ne disposait pas d'un plan de continuité des activités exhaustif et à jour.	
Surveillance des risques et rapports connexes	La Société a surveillé et communiqué de l'information sur la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques.	• La Société a mis à jour les modèles de rapport sur les risques, ainsi que les évaluations des risques. • La direction de la Société a régulièrement surveillé et examiné la mise en œuvre de ses nouveaux programmes de subvention, que la Société avait recensée comme l'un de ses risques clés. • La Société a communiqué de l'information sur les risques dans son rapport annuel.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

 Satisfait aux critères

 Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

 Ne satisfait pas aux critères

17. ***Faiblesses — L'atténuation des risques*** — Nous avons constaté que, même si la Société avait recensé les risques liés au soutien que sa fonction de technologie de l'information apportait aux opérations, elle n'avait pas encore élaboré ni mis en œuvre de plans concrets pour atténuer ces risques. Plus précisément, la Société a réalisé en 2016 une évaluation de sa fonction de technologie de l'information. L'évaluation a décelé des faiblesses qui devaient être corrigées pour que la technologie de l'information puisse offrir à la Société un meilleur appui dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

18. Une des recommandations à court terme pour corriger les faiblesses recensées visait à élaborer une stratégie de transformation pour la fonction de technologie de l'information, assortie d'une feuille de route détaillée et réalisable liée à la stratégie d'entreprise de la Société. Celle-ci a commencé à élaborer cette stratégie, mais les progrès ont été limités par la nécessité d'accorder la priorité aux projets de technologie de l'information appuyant les nouveaux programmes de subvention de la Société. Par conséquent, aucun plan d'action n'a été défini pour mettre en œuvre une technologie de l'information qui soutiendrait toutes les activités de la Société.

19. L'évaluation de 2016 a aussi recensé des faiblesses dans la gestion de projets de technologie de l'information, par exemple l'absence d'un cadre de gestion de projets. Nous avons constaté que même si la Société avait commencé à prendre des mesures, elle n'avait pas encore entièrement corrigé ces faiblesses.

20. Nous avons aussi constaté que la Société ne disposait pas d'un plan de continuité des activités exhaustif et à jour. Un tel plan permet à l'organisation de poursuivre ses activités essentielles en cas d'interruption grave et inattendue. Au cours de l'exercice 2015-2016, la Société a effectué une évaluation de la sécurité, qui a décelé des faiblesses dans son plan de continuité des activités. Selon les plans d'atténuation des risques de la Société, un nouveau plan de continuité des activités devait être achevé au plus tard en juin 2017. Or nous avons constaté que ce plan n'avait pas encore été terminé.

21. Ces faiblesses sont importantes parce que la Société compte sur la technologie de l'information pour pouvoir fonctionner de façon efficace et efficiente. Si la Société ne s'assure pas d'élaborer et de mettre en œuvre un plan exhaustif pour la technologie de l'information, ses investissements dans ce domaine pourraient ne pas répondre à ses besoins futurs. De plus, un cadre de gestion des projets est nécessaire pour assurer le succès des futures initiatives de technologie de l'information. Enfin, en l'absence d'un plan de continuité des activités exhaustif et à jour, la Société n'était pas aussi bien préparée à poursuivre ses activités essentielles en cas d'interruption grave et inattendue qu'elle aurait pu l'être.

22. **Recommandation** — La Société devrait accélérer l'élaboration et la mise en œuvre de son plan de technologie de l'information, y compris l'adoption de pratiques exemplaires en gestion de projets de technologie de l'information.

Réponse de la Société *— Recommandation acceptée. La Société accélère l'élaboration et la mise en œuvre de ses plans en matière de technologie de l'information et de gestion de l'information (TI/GI) et a produit une feuille de route triennale pour la TI/GI, sous la responsabilité du dirigeant principal de l'information (DPI), poste créé tout récemment en février 2018. Le DPI est aussi chargé de la mise en œuvre de méthodes de gestion de projets rigoureuses et d'une structure adéquate pour faire progresser les projets de TI, dès le premier trimestre de l'exercice 2018-2019. De plus, la Société apportera un investissement supplémentaire pour faire avancer ses plans liés aux TI.*

23. **Recommandation** — La Société devrait mettre à jour son plan de continuité des activités afin de corriger les faiblesses décelées.

Réponse de la Société *— Recommandation acceptée. Les travaux relatifs au plan de continuité des activités sont en cours et la Société les terminera avant la fin de juin 2018.*

Gestion des programmes de subvention des arts

La Société disposait de bonnes méthodes de gestion de ses activités de subvention, et elle a pu tirer des leçons des faiblesses de ses anciens programmes de subvention

Message général ➔

24. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes efficaces de gestion de ses programmes de subvention, malgré certaines faiblesses dans les processus de sélection des bénéficiaires de ses anciens programmes de subvention. Par exemple, certaines exigences dans les formulaires de demande n'étaient pas aussi précises que celles décrites dans les lignes directrices des programmes respectifs; les listes de contrôle génériques utilisées par les employés de la Société pour évaluer les critères de demande n'étaient pas adaptées aux différents programmes; et il y a eu des cas où les employés chargés de l'octroi des subventions n'avaient pas rempli les formulaires de déclaration des conflits d'intérêts obligatoires. À l'avenir, la Société devrait s'assurer que les faiblesses relevées dans ses anciens programmes ne se retrouvent pas dans ses nouveaux programmes. Nous avons aussi constaté que les activités de surveillance de la Société et l'examen des commentaires de ses employés lui avaient permis de cerner des problèmes émergents relatifs à la mise en œuvre de ses nouveaux programmes et qu'elle travaillait à les régler.

25. Cette constatation est importante parce que le fait de disposer de processus rigoureux, bien conçus et uniformes pour évaluer les demandes de subvention et le fait de se conformer aux exigences organisationnelles relatives à la gestion des conflits d'intérêts démontrent que la Société accorde les subventions équitablement, en se fondant sur le mérite, de manière à atteindre les objectifs du programme. Si les problèmes liés

à la mise en œuvre des nouveaux programmes ne sont pas résolus, cela pourrait entraîner des retards dans l'octroi de subventions aux demandeurs et abaisser le moral des employés alors que ceux-ci s'adaptent à un environnement de travail changeant et à de nouveaux processus.

26. Notre analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la gestion des programmes de subvention.

Contexte

27. La Société consacre la plupart de ses ressources à offrir un soutien aux artistes et aux organismes artistiques par l'entremise de ses programmes de subvention. Les artistes et les organismes artistiques participent à des concours pour obtenir des subventions dans le cadre de programmes visant à atteindre divers objectifs. En général, les employés de la Société examinent d'abord les demandes pour s'assurer que les candidats et les projets satisfont aux critères d'admissibilité et aux autres exigences d'information. Les demandes admissibles sont ensuite évaluées, en fonction des lignes directrices établies par la Société, par des comités internes ou des comités de pairs externes qui classent les candidats selon le mérite. La grande majorité du financement accordé est fondé sur les travaux des comités de pairs externes. Même si les comités de pairs peuvent recommander le montant de la subvention à accorder à chaque candidat retenu, c'est la Société qui prend la décision définitive.

28. L'année civile 2017 a été une année charnière dans l'histoire de la Société. Depuis des années, celle-ci planifiait la transformation de ses programmes de subvention, ce qui a entraîné des changements considérables :

- Le nombre de programmes a chuté, passant de plus de 140 à 6 programmes réguliers regroupant 30 composantes et à 4 programmes ciblés appelés fonds stratégiques. Contrairement aux anciens programmes, les nouveaux programmes ne sont pas axés sur une discipline artistique en particulier, comme la danse ou le cinéma. Ils sont plutôt organisés par thèmes, par exemple la création et le rayonnement de projets artistiques novateurs, brillants et diversifiés; le soutien aux artistes et aux organismes artistiques autochtones; et la promotion des œuvres artistiques canadiennes à l'étranger.
- La Société a élaboré de nouvelles politiques et lignes directrices opérationnelles, et elle a créé de nouveaux outils pour les responsables et les candidats aux programmes de subvention.
- Le personnel a été réorganisé en nouvelles équipes, et des employés additionnels ont été embauchés; la Société a préparé des cours et offert une formation au personnel des programmes de subvention.

La mise en œuvre de la transformation a commencé par le lancement, en décembre 2016, d'un portail en ligne où les clients pouvaient s'inscrire et créer un profil. Les nouveaux programmes et le financement connexe ont

été lancés officiellement au cours de l'exercice 2017-2018. Après le lancement, la Société a constaté de nombreux problèmes liés à la mise en œuvre, qui ont eu une incidence à la fois sur la prestation des programmes et le moral des employés. Vers la fin de notre examen, la haute direction avait fait de la résolution de ces problèmes l'une de ses priorités.

Recommandations

29. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 35 et 36.

Analyse à l'appui de cette constatation

30. **La gestion des programmes de subvention** — Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes efficaces en matière de planification et de surveillance opérationnelles. Pour ses anciens programmes de subvention, la Société avait des moyens et des méthodes efficaces pour déterminer le montant des subventions et assurer le versement des paiements; nous avons toutefois constaté des faiblesses dans les processus de sélection des bénéficiaires (voir la pièce 4).

Pièce 4 La gestion des programmes de subvention : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification opérationnelle	La Société a défini des plans opérationnels qui cadraient avec ses plans stratégiques et son mandat.	• Pour les programmes de subvention, la Société a préparé des plans budgétaires harmonisés avec ses plans stratégiques. • Pour mieux planifier la charge de travail du personnel, la Société a estimé les activités de subvention liées à ses nouveaux programmes. • La Société a établi un calendrier de ses concours pour les subventions. • La Société a demandé aux gestionnaires d'harmoniser leurs objectifs annuels de rendement avec le plan stratégique. • La Société a planifié la mise en œuvre de la restructuration organisationnelle qui était nécessaire pour lancer ses nouveaux programmes.	✓

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

‖ Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

– Ne satisfait pas aux critères

Pièce 4 La gestion des programmes de subvention : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Sélection des candidats admissibles à une subvention	La Société avait un processus de sélection des demandes de subvention qui était objectif, équitable, fondé sur le mérite et lié aux objectifs et aux résultats attendus des programmes.	• Les critères d'admissibilité des programmes sélectionnés cadraient avec les objectifs et les résultats attendus de ces programmes. • La Société a eu recours à des comités de pairs externes et à des comités internes pour évaluer les demandes de subvention. • Les comités externes sélectionnés ont respecté les principes de représentation de la Société, notamment en ce qui concerne la pratique artistique et la diversité régionale. • La Société disposait de méthodes pour connaître et gérer les cas où il y avait un conflit d'intérêts potentiel entre des pairs évaluateurs externes et des candidats précis. • La Société exigeait que les candidats non admissibles reçoivent un avis par écrit. **Faiblesses** • Certains éléments de la conception des programmes de la Société et des outils utilisés pour sélectionner les bénéficiaires d'une subvention avaient besoin d'être renforcés. • La Société n'avait pas en dossier toutes les déclarations de conflits d'intérêts requises des employés ayant évalué le mérite des demandes de subvention.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

 Satisfait aux critères

Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

 Ne satisfait pas aux critères

Pièce 4 La gestion des programmes de subvention : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Détermination du montant des subventions et versement des paiements	La Société a déterminé le montant minimal des paiements requis à verser aux bénéficiaires d'une subvention sélectionnés, en tenant compte des coûts admissibles nécessaires pour atteindre les objectifs et des autres sources de revenus du bénéficiaire.	• La Société avait examiné les demandes de subvention pour déterminer si les dépenses étaient admissibles dans le cadre du programme visé. • La Société a pris en compte les sources d'autres fonds avant de déterminer le montant des paiements, afin de s'assurer que le financement total accordé au projet n'était pas supérieur à l'estimation des coûts du projet. • Avant de verser les montants autorisés, la Société a demandé aux bénéficiaires d'accepter les modalités des subventions. • Les paiements que nous avons examinés correspondaient aux bons montants, selon les résultats approuvés des concours pour les subventions.	✓
Surveillance	La Société a surveillé le rendement de ses programmes de subvention.	• La Société a surveillé les activités de subvention par l'entremise de réunions régulières avec les divisions et les cadres supérieurs. • La Société a défini des indicateurs de rendement pour ses nouveaux programmes de subvention. • Des rapports sur les concours pour les subventions qui étaient terminés ont été préparés. • La Société a demandé aux bénéficiaires d'une subvention de rendre compte de leur utilisation des fonds. • Des statistiques et des données sur les subventions étaient affichées sur le site Web de la Société. • La Société possédait un mécanisme pour gérer les plaintes externes, qui était surveillé par la direction. • La haute direction a accordé la priorité à la résolution des nombreux problèmes détectés au moyen de la surveillance de la Société, y compris par les commentaires des employés concernant la mise en œuvre précoce de ses nouveaux programmes de subvention. Les mesures prises par la direction comprenaient la mise sur pied d'équipes pour recenser les problèmes, en établir la priorité et les résoudre.	✓

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

✓ Satisfait aux critères

! Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent

– Ne satisfait pas aux critères

31. ***Faiblesses — La sélection des candidats admissibles à une subvention*** — Nous avons examiné un échantillon de demandes de subvention et de concours pour les subventions effectuées dans le cadre des anciens programmes de la Société, qui étaient en vigueur jusqu'au 31 mars 2017. Nous avons constaté des faiblesses liées à certains éléments de la conception et de l'utilisation d'outils dans le processus de sélection :

- Les formulaires de demande de plusieurs concours n'exigeaient pas certaines informations qui auraient été utiles pour l'évaluation de l'admissibilité des candidats par rapport aux lignes directrices des programmes. Par exemple, selon les critères d'admissibilité d'un programme, le conseil d'administration des organismes artistiques gouvernés par un tel conseil devait être composé d'au moins 51 % d'Autochtones. Le formulaire de demande n'exigeait pas d'information précise sur la représentation de ce groupe au conseil d'administration, mais les employés nous ont informés que cette exigence pouvait quand même être évaluée grâce aux connaissances des employés ou des membres du comité de sélection au sujet du candidat.
- Pour tous les programmes, les employés de la Société utilisaient une liste de contrôle générique pour documenter leur évaluation des exigences de la demande, y compris les critères d'admissibilité, même si chaque programme pouvait avoir des exigences différentes. Étant donné qu'une seule ligne de la liste de contrôle pouvait représenter plusieurs exigences, ces listes ne pouvaient pas clairement indiquer si toutes les exigences avaient été évaluées correctement. Nous avons constaté des cas où une exigence n'avait pas été respectée, alors que les listes de contrôle ne comportaient aucune explication de l'analyse effectuée. Néanmoins, selon les lignes directrices de la Société, les responsables de programme peuvent soumettre une demande à l'évaluation du comité de pairs, même s'ils sont incertains de l'admissibilité du candidat. Au cours de la période visée par l'audit, la plupart des demandes se sont rendues à l'étape de l'évaluation par un comité.
- Les comités internes et les comités de pairs externes ont utilisé des feuilles de notation pour classer les demandes, mais leur utilisation a manqué d'uniformité entre les programmes et les concours. Par exemple, dans le cas d'un programme, il fallait utiliser une feuille de notation pour évaluer chacun des critères décrits dans les lignes directrices du programme, tandis que dans le cas d'un autre programme ayant des critères similaires, il fallait donner une note globale qui n'était pas ventilée par critère. Quel que soit l'outil de notation précis utilisé, les membres du comité se sont mis d'accord sur le classement définitif des demandes à la suite de discussions.

32. Ces faiblesses sont importantes parce que le fait de disposer de processus et d'outils rigoureux, bien conçus et uniformes pour évaluer les demandes de subvention permet à la Société de démontrer qu'elle accorde les subventions de façon équitable, en se fondant sur le mérite, et de manière à atteindre les objectifs des programmes.

33. Dans notre échantillon des concours pour les subventions qui ont été évalués par des comités internes, nous avons aussi constaté des faiblesses dans la gestion des conflits d'intérêts des employés de la Société ayant participé à la sélection des bénéficiaires. Au cours de l'exercice 2016-2017, la Société a renforcé ses méthodes de gestion des conflits d'intérêts en demandant à tous les employés chargés d'évaluer les demandes de subvention de signer un formulaire de déclaration des conflits d'intérêts pour chaque concours auquel ils participaient. Toutefois, pour deux des huit concours évalués par des comités internes que nous avons sélectionnés, les formulaires étaient incomplets. De plus, la Société a demandé à tous les employés de signer chaque année des formulaires de déclaration des conflits d'intérêts. Pour notre échantillon de concours, la Société n'avait pas en dossier les formulaires de déclaration annuels se rapportant à la plupart de ces employés.

34. Cette faiblesse est importante parce que même l'apparence ou la possibilité d'un conflit d'intérêts peut mettre en doute l'intégrité et l'équité du processus d'octroi des subventions. En consignant en dossier les conflits d'intérêts conformément aux politiques et aux procédures, la Société peut montrer et s'assurer que le personnel des programmes connaît et adopte la conduite attendue lorsqu'il y a une possibilité de conflits d'intérêts.

35. **Recommandation** — La Société devrait évaluer si les faiblesses relevées dans ses anciens programmes s'appliquent aux nouveaux programmes. Le cas échéant, la Société devrait s'assurer que :

- les informations exigées dans les formulaires de demande de subvention cadrent avec les critères d'admissibilité et les autres exigences décrites dans les lignes directrices du programme;
- les employés indiquent clairement dans le dossier si les demandes de subvention ont satisfait aux exigences;
- les feuilles de notation sont utilisées de manière uniforme et concordent avec les critères d'évaluation établis dans les lignes directrices du programme.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Les faiblesses décelées dans les anciens programmes sont en voie d'être corrigées dans le nouveau modèle de financement. Sous la responsabilité du directeur général de la Division des programmes de subventions des arts, la section des Opérations des programmes de subventions jouera un rôle clé en offrant un soutien centralisé aux nouveaux programmes afin de veiller à leur intégrité et à leur cohérence opérationnelle. La section sera*

notamment responsable d'appliquer les politiques opérationnelles, de donner des séances de formation et d'orientation sur les systèmes et les procédures de subvention, d'harmoniser les lignes directrices du programme et les formulaires de demande, de documenter si la demande de subvention respecte les exigences et de veiller à l'utilisation uniforme des feuilles de notation. La Société rétablira la vérification régulière des dossiers de demande de subvention, dès avril 2018. La Société continuera aussi d'ajouter des fonctionnalités à son portail en ligne. Elle prévoit notamment de communiquer clairement aux candidats la justification du rejet d'une demande non admissible au moyen du portail et de créer un outil numérique de notation intégré.

36. **Recommandation** — La Société devrait s'assurer que les employés respectent les exigences relatives aux conflits d'intérêts.

Réponse de la Société *— Recommandation acceptée. La Société veillera à ce que les employées remplissent les formulaires de déclaration de conflits d'intérêts annuellement. La direction s'assurera également que les conflits d'intérêts des responsables de programme participant à l'évaluation interne des demandes de subvention sont systématiquement consignés en dossier.*

Conclusion

37. À notre avis, compte tenu des critères établis, il existe une assurance raisonnable que les moyens et les méthodes de la Société que nous avons examinés ne comportaient aucun défaut grave. Nous avons conclu que le Conseil des arts du Canada avait mis en œuvre ses moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur le Conseil des arts du Canada a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité consistait à exprimer :

- une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'audit les moyens et méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave;
- une conclusion sur la conformité de la Société, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), le Conseil des arts du Canada est tenu de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que :

- ses actifs sont protégés et contrôlés;
- la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente;
- ses activités sont menées avec efficacité.

Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 — Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada — Certification.

Le Bureau applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1 et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie des codes de conduite pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit, nous avons obtenu ce qui suit de la direction de la Société :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni toutes les informations dont elle a connaissance et qui lui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport sont exacts.

Objectif de l'audit

L'audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes du Conseil des arts du Canada que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficience et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Étendue et méthode

Nos travaux d'audit ont porté sur le Conseil des arts du Canada. L'étendue de l'examen spécial a été délimitée en fonction de notre évaluation des risques qui pesaient sur la Société et qui auraient pu nuire à sa capacité de satisfaire aux dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons examiné des documents clés qui se rattachaient aux moyens et méthodes sélectionnés aux fins de l'examen. Nous nous sommes entretenus avec des membres du Conseil d'administration, des membres de la haute direction et des employés de la Société. Nous avons aussi testé les moyens et méthodes mis en place pour obtenir le niveau d'assurance d'audit requis.

Les moyens et méthodes sélectionnés pour chacun des secteurs de l'audit sont présentés dans différentes pièces tout au long du rapport.

Nos travaux d'audit sur la planification opérationnelle et la surveillance des programmes de subvention de la Société visaient essentiellement les activités liées au lancement des nouveaux programmes de la Société au cours de l'exercice 2017-2018. Lors de l'examen de la sélection des candidats admissibles à une subvention et de la détermination du montant des subventions, nous avons utilisé des méthodes de sondage pour examiner la prestation des anciens programmes de la Société, qui ont pris fin le 31 mars 2017. Nous n'avons pas testé les subventions octroyées en vertu des nouveaux programmes, car nous n'avions pas suffisamment de temps pour effectuer les travaux d'audit sur les concours pertinents, compte tenu des dates de fin prévues de ces concours. L'échantillonnage a porté sur les concours pour les subventions réalisés entre le 31 octobre 2016 et le 31 mars 2017; ensemble, ces programmes ont versé 34 millions de dollars en subventions. Nous avons principalement effectué un échantillonnage aléatoire à partir des données extraites par la Société de son système du suivi des arts. Nous avons sélectionné :

- 18 des 62 concours pour les subventions, afin d'examiner le lien entre les critères d'admissibilité et les objectifs de programme;
- 24 des 3 743 demandes, afin d'examiner l'évaluation de ces demandes par les employés et la documentation des évaluations d'admissibilité;
- 20 des 93 évaluations faites par des comités, afin d'examiner certains éléments des rôles des comités;
- 20 des 1 078 subventions accordées, afin d'examiner si les montants versés aux bénéficiaires retenus étaient appropriés.

Dans le cadre de l'examen spécial, nous ne nous sommes fondés sur aucuns travaux d'audit interne.

Sources des critères

Les critères appliqués pour évaluer les moyens et méthodes sélectionnés sont présentés dans différentes pièces tout au long du rapport.

La gouvernance de la Société

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens – Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Ministère des Finances Canada et Conseil du Trésor, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques – Lignes directrices*, 1996

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Bureau du conseil privé, *Programme de gestion du rendement pour les premiers dirigeants de sociétés d'État – Lignes directrices*, 2016

The Institute of Internal Auditors, *Practice Guide : Assessing Organizational Governance in the Public Sector*, 2014

La planification stratégique, ainsi que la mesure et la surveillance du rendement et les rapports connexes

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie*, 2012

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens – Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996

Ministère des Finances Canada et Conseil du Trésor, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques – Lignes directrices*, 1996

Conseil des normes comptables internationales pour le secteur public, *Lignes directrices de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service*, 2015

La gestion des risques

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Ministère des Finances Canada et Conseil du Trésor, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques – Lignes directrices*, 1996

La gestion des programmes de subvention

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996

Institut Canadien des Comptables Agréés, *Aspects financiers de la gouvernance : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers*, 2003

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Modèle de gestion « Plan-Do-Check-Act » adapté de la roue de Deming

Conseil du Trésor, *Politique sur les paiements de transfert*, 2008

Conseil du Trésor, *Directive sur les paiements de transfert*, 2008

Bureau du vérificateur général du Canada, en collaboration avec Industrie Canada, *Cadre de détermination des risques dans les programmes de subventions et de contributions*, 2000

Période visée par l'audit

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1er novembre 2016 au 31 octobre 2017. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à cette période.

Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 27 mars 2018, à Ottawa, au Canada.

Équipe d'audit

Directeur principal : Dusan Duvnjak
Premier directeur : Daniel Thompson
Directrice : Laurie Girard

Françoise Bessette
Meaghan Burnham
David Vaillancourt

Tableau des recommandations

Le tableau qui suit regroupe les recommandations et les réponses apparaissant dans le présent rapport. Le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Méthodes de gestion organisationnelle	
22. La Société devrait accélérer l'élaboration et la mise en œuvre de son plan de technologie de l'information, y compris l'adoption de pratiques exemplaires en gestion de projets de technologie de l'information. **(16-21)**	**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La Société accélère l'élaboration et la mise en œuvre de ses plans en matière de technologie de l'information et de gestion de l'information (TI/GI) et a produit une feuille de route triennale pour la TI/GI, sous la responsabilité du dirigeant principal de l'information (DPI), poste créé tout récemment en février 2018. Le DPI est aussi chargé de la mise en œuvre de méthodes de gestion de projets rigoureuses et d'une structure adéquate pour faire progresser les projets de TI, dès le premier trimestre de l'exercice 2018-2019. De plus, la Société apportera un investissement supplémentaire pour faire avancer ses plans liés aux TI.
23. La Société devrait mettre à jour son plan de continuité des activités afin de corriger les faiblesses décelées. **(20 et 21)**	**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Les travaux relatifs au plan de continuité des activités sont en cours et la Société les terminera avant la fin de juin 2018.
Gestion des programmes de subvention des arts	
35. La Société devrait évaluer si les faiblesses relevées dans ses anciens programmes s'appliquent aux nouveaux programmes. Le cas échéant, la Société devrait s'assurer que : • les informations exigées dans les formulaires de demande de subvention cadrent avec les critères d'admissibilité et les autres exigences décrites dans les lignes directrices du programme; • les employés indiquent clairement dans le dossier si les demandes de subvention ont satisfait aux exigences; • les feuilles de notation sont utilisées de manière uniforme et concordent avec les critères d'évaluation établis dans les lignes directrices du programme. **(31 et 32)**	**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Les faiblesses décelées dans les anciens programmes sont en voie d'être corrigées dans le nouveau modèle de financement. Sous la responsabilité du directeur général de la Division des programmes de subventions des arts, la section des Opérations des programmes de subventions jouera un rôle clé en offrant un soutien centralisé aux nouveaux programmes afin de veiller à leur intégrité et à leur cohérence opérationnelle. La section sera notamment responsable d'appliquer les politiques opérationnelles, de donner des séances de formation et d'orientation sur les systèmes et les procédures de subvention, d'harmoniser les lignes directrices du programme et les formulaires de demande, de documenter si la demande de subvention respecte les exigences et de veiller à l'utilisation uniforme des feuilles de notation. La Société rétablira la vérification régulière des dossiers de demande de subvention, dès avril 2018. La Société continuera aussi d'ajouter des fonctionnalités à son portail en ligne. Elle prévoit notamment de communiquer clairement aux candidats la justification du rejet d'une demande non admissible au moyen du portail et de créer un outil numérique de notation intégré.

Recommandation	Réponse
36. La Société devrait s'assurer que les employés respectent les exigences relatives aux conflits d'intérêts. **(33 et 34)**	**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La Société veillera à ce que les employées remplissent les formulaires de déclaration de conflits d'intérêts annuellement. La direction s'assurera également que les conflits d'intérêts des responsables de programme participant à l'évaluation interne des demandes de subvention sont systématiquement consignés en dossier.